



PARLIAMO DI MENTORING

Dicembre 2014

L'ADBI – Associazione Donne della Banca d'Italia propone l'adozione di un programma di mentoring al femminile, inteso come strumento di crescita professionale e di consolidamento delle competenze. È questo il primo di una serie di tre articoli sul tema che saranno pubblicati sul sito dell'ADBI.

Il mentoring è una relazione di lungo termine tra un soggetto (il *mentor*) che vuole condividere conoscenza ed esperienza con un collega solitamente meno esperto (il *mentee*) che è pronto a beneficiare di questo interscambio.

Il mentoring, ponendo una particolare attenzione allo sviluppo professionale dei talenti delle donne, aiuta a realizzare un migliore equilibrio di genere e favorisce il benessere della persona anche nei momenti di transizione della vita lavorativa o personale

L'introduzione di percorsi di mentoring rivolti alle donne della Banca può costituire un momento di sperimentazione per estenderne l'utilizzo alla gestione di tutte le *diversity* presenti nell'Istituto.

Il mentoring come *best practice*

Il mentoring è uno strumento di sviluppo professionale considerato oggi *best practice* dalle maggiori aziende in Italia e nel mondo. La Banca centrale europea ha avviato nel 2013 un programma aperto a professionalità maschili e femminili – privilegiando, a parità di requisiti, le richieste delle donne e coniugandolo con l'[annuncio di un obiettivo di genere](#).

Il mentoring si articola in una serie d'incontri a tu per tu fra *mentor* e *mentee*. Non si tratta di "formazione" nel senso classico, ma della costruzione di una relazione di fiducia, della creazione di legami trasversali e reti informali, della condivisione di informazioni non "istituzionali", a beneficio sia dei singoli che dell'azienda.

Il *mentor* offre ascolto, comprensione e sostegno personale, diventando, implicitamente, un possibile modello da imitare.

Il *mentor* efficace è una persona positiva e paziente, il cui compito è di motivare il *mentee* e addestrarlo. Il *mentor* conosce bene l'organizzazione, le strategie e il sistema di valori aziendali e li trasmette, motivandoli, al *mentee*. Ha la responsabilità di sostenere il *mentee*, dividerne le prospettive, dare consigli e feedback, mantenendo la riservatezza.



Il *mentor* non è un capo diretto del *mentee*. Il *mentee* si pone nei confronti del *mentori* in un atteggiamento proattivo, disponibile a descrivere i propri bisogni e aspirazioni; avrà capacità di ascolto e di apprendimento e disponibilità a chiedere e ricevere consigli; definirà assieme al *mentor* i propri obiettivi e sarà motivato perseguirli; farà domande, accetterà feedback, sarà pronto a imparare dagli altri, accettare nuove sfide, con onestà e apertura.

Il mentoring può essere utile a raggiungere un migliore 'equilibrio di genere' nelle posizioni di responsabilità.

Il rapporto a tu per tu fra *mentor* e *mentee*, che garantisce riservatezza e possibilità di un confronto libero, è l'ideale per aiutare le donne a migliorare la propria capacità autovalutazione nell'ambiente di lavoro, supportandole nella valorizzazione delle proprie capacità e conoscenze e agevolando il superamento dei eventuali comportamenti di auto-esclusione, anche inconsapevoli. Il sostegno del *mentor* può inoltre riguardare anche la costruzione di un percorso di formazione e di crescita nell'azienda.

La durata del percorso di mentoring è di alcuni mesi. La cadenza degli incontri consente di alleggerire le ansie legate a situazioni contingenti, supportando nella lettura di particolari tappe professionali e di vita quali l'ingresso in Banca, i passaggi di carriera, un nuovo ruolo professionale, il rientro da un'assenza prolungata.

Non è detto che *mentee* e *mentor* debbano essere necessariamente dello stesso sesso: anzi, un percorso di mentoring con *mentor* dell'altro genere può rivelarsi molto efficace.

Il *mentor* può essere individuato sia all'interno che all'esterno dell'azienda. Si parla in quest'ultimo caso di "cross-mentorship".

I vantaggi aziendali di un percorso di mentoring

La scelta di sviluppare un progetto di mentoring offre diverse opportunità all'azienda:

- Disporre di un programma di crescita continuo che abbia come obiettivo il consolidamento delle competenze individuali dei più giovani (ma non solo);
- Dare l'opportunità alle nuove leve di apprendere più rapidamente contenuti, espliciti e impliciti, che probabilmente potrebbero imparare anche da soli, ma in modo meno strutturato e consapevole;



- Impiegare in modo utile persone di un segmento di età, quello over 45/50, spesso emarginato rispetto a molte opportunità e implicitamente dimesso dal futuro organizzativo;
- Dare l'occasione a *mentor* e *mentee* di riflettere sulla cultura organizzativa dell'azienda, per individuare eventuali necessità di modifica o aggiornamento;
- Accrescere il senso di appartenenza: un progetto di mentoring è contemporaneamente un percorso di *team building* e di comunicazione trasversale;
- Avviare un processo di condivisione e discussione tra persone, generi e generazioni che aiuti a costruire fiducia e – in ultima analisi – a migliorare il clima aziendale.

Per questi motivi, è fondamentale che il mentoring venga supportato dal vertice aziendale che, condividendone l'utilità, ne definisce gli obiettivi insieme agli attori del percorso.